

**ANALISIS KEBIJAKSANAAN SELEKSI TENAGA KERJA GUNA
MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PADA PT P.XX. PABRIK
GULA BONE ARASOE DI KABUPATEN TINGKAT II BONE**



O L E H

ANDI NUR ALAM BINTANG

No. Stb/Nirm : 4590012048/90107121103648

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS "45" UJUNG PANDANG**

1991

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : ANALISIS KEBIJAKSANAAN SELEKSI TENAGA
KERJA GUNA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA
PADA PT. P.XX. PABRIK GULA BONE ARASOE

Nama Mahasiswa : ANDI NUR ALAM BINTANG

Nomor Stb/Nirm : 4590012048 /90107121103648

Fak / Jur : Ekonomi / Manajemen

Program Studi : Manajemen Keuangan Dan Pemasaran

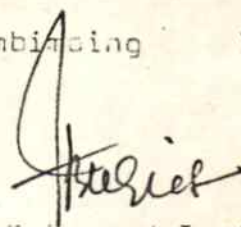
Menyetujui

Pembimbing I



Drs. H.M. Yunus Ukkas, MS

Pembimbing II



H. Muhammad Idris, SE

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

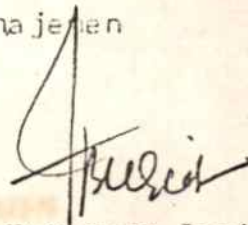
(Pelaksana Tugas)



Palipada Palisuri, SE

Ketua/Sekretaris Jurusan

Manajemen



H. Muhammad Idris, SE

Tanggal Pengesahan

KATA PENGANTAR

Dengan puji syukur kehadirat Allah S.W.T. telah melimpahkan segala ni'mat, rahmat dan karuniaNya, sehingga dapat diselesaikan skripsi ini. Dalam usaha penyusunan ini, penulis menghadapi beberapa kendala, namun berkat dorongan berbagai pihak, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Universitas "45" Ujung Pandang. Bahwa selesainya penyusunan skripsi ini selain petunjuk dari Allah S.W.T. juga tidak terlepas partisipasi serta bantuan maupun sumbangsi yang diberikan oleh berbagai pihak.

Dengan didorong oleh kesadaran dan rasa simpati yang mendalam, penulis dengan rendah hati menghaturkan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Drs. H.M. Yunus Ukkas, MS dan H. Muhammad Idris, SE

Masing-masing sebagai dosen pembimbing yang senang hati telah bersedia meluangkan waktunya, tenaga dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, petunjuk serta pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.

2. Bapak pimpinan serta seluruh karyawan PT. Perkebunan XX Pabrik Gula Bone Arasoe yang telah memberikan izin dan ke-luasan pada penulis dalam mencari dan mengumpulkan data untuk penulisan skripsi.

3. Bapak pimpinan Fakultas dan para dosen Fakultas Ekonomi Universitas "45", yang telah mengasuh dan memberi bekal pengetahuan selama mengikuti kuliah hingga dapat selesai pada Fakultas Ekonomi.
4. Kuucapkan terima kasih kepada saudara-saudaraku tercinta yang selama ini memberikan bantuan dan bimbingan berupa moril dan materil serta do'a restu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Semua rekan serta sahabat-sahabat penulis yang bersama selama kuliah maupun dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati penulis senantiasa berlapang dada untuk menerima kritikan-kritikan dan saran-saran yang sifatnya membangun demi kesempurnanya.

Semoga Allah Subhanahu Wataala senantiasa memberikan pahala yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berbuat kebaikan kepada sesamanya.

Ujung Pandang, Nov. 1991

Penulis,

Sembah sujud serta persembahanku kepada yang tercinta :

1. Ayahanda Drs. Haji Andi Makkulau Bintang,
2. Ibunda Hajjah Nurhayati

Dan tak lupa kuucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Andi Gaffar Karim,
2. Ibu Yulidar, dan
3. Adinda tersayang Yudhi Gafriana Gaffar

yang semala ini memberikan bantuan, bimbingan serta dorongan berupa materiil maupun moril serta do'a restu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

DAFTAR SKHEMA

	halaman
1. Daftar penilaian prestasi	34
2. Penentuan sasaran bagi jabatan ,.....	36
3. Struktur organisasi PT. P.XX. Pabrik Gula Bone Arasoe	44
4. Prosedur seleksi tenaga kerja dari luar perusaha - an	
5. Penilaian tingkat prestasi	55

BAB I

P E N D A H U L U A N

1.1. Latar Belakang Masalah

Untuk mencapai tujuan suatu usaha, diperlukan ikhtiar yang baik dan teratur, tanpa ikhtiar maka apa yang ingin dicapai sulit terwujud sebagaimana yang diharapkan.

Dalam mencapai suatu tujuan setiap usaha yang bersifat individual, kelompok kecil, kelompok besar, baik usaha sosial maupun dalam usaha ekonomi, apakah usaha itu bergerak dalam bidang industri atau non industri, baik perusahaan swasta maupun perusahaan negara kesemuanya itu menginginkan tujuan tercapai, baik dari segi keuntungan maupun segi kontinuitas.

Akan tetapi kenyataan menunjukkan, bahwa di dalam dunia usaha cukup banyak dijumpai perusahaan yang terpaksa harus mundur dan meninggalkan usahanya dalam menghadapi persaingan karena gagal mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini tidaklah diinginkan perusahaan, namun hal merupakan sebab musabab dari suatu tujuan usaha.

Setiap perusahaan tersebut berukuran kecil maupun besar, harus melaksanakan sejumlah fungsi dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Adapun fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan oleh seorang pimpinan perusahaan sebagai berikut :

1. Procurement
2. Development
3. Compensation

4. Integration
5. Maintenance." 1)

Keempat fungsi tersebut sangat penting artinya dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Semua ini dimaksudkan untuk kegiatan usaha agar dapat dijalankan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan mekanisme kerja dari fungsi tersebut dimulai dengan adanya kegiatan dan kebutuhan yang telah mendorong untuk dilakukan bilamana telah tersedia sejumlah informasi.

Kemungkinan lain sering terjadi karena tidak semua karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut dapat menunjukkan prestasi kerja secara maksimal sesuai yang diharapkan oleh perusahaan tersebut. Atas dasar inilah penulis merasa tertarik untuk membahas masalah manajemen personalia yang merupakan pengkhususan pada manajemen secara umum, tetapi dalam hal ini penulis membatasi diri pada salah satu fungsi dari keempat fungsi operasional yang dimiliki oleh seorang pimpinan yaitu fungsi procurement (pengadaan) yang dibicarakan tentang penyelesaian tenaga kerja secara maksimal dalam menunjang kelancaran dan pengembangan perusahaan tersebut.

Berbagai cara yang dapat ditempuh untuk mencapai suatu tujuan, akan tetapi disesuaikan dengan kondisi perusahaan, karena itu agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan sebaiknya dipilih cara-cara yang sesuai dengan perusahaan tersebut.

Salah satu cara yang dilakukan oleh PT. P. XX. Pabrik

1) Edwin B. Flippo, Principle Of Personnel Management (Fourth Edition, Tokyo : M.C. Graw Hill, Kogakusha Private Limited, 1976). hal. 14

Gula Bone Arasoe dalam memperoleh tenaga kerja terampil dalam menunjang perkembangan dimasa yang akan datang adalah pelaksanaan seleksi bagi setiap calon tenaga kerja atau karyawan, hal ini didasarkan pada jumlah tenaga kerja yang tersedia cukup besar, disisi lain setiap perusahaan mempunyai orientasi untuk mencapai tujuan tersebut, suatu alternatif harus dilaksanakan adalah melaksanakan seleksi tenaga kerja.

Bertitik tolak dari alternatif di atas, maka penulis memilih judul "analisis kebijaksanaan seleksi tenaga kerja guna meningkatkan prestasi kerja pada PT. P.XX. Pabrik Gula Bone Arasoe di Kabupaten Tingkat II Bone.

1.2. Masalah Pokok

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dikemukakan masalah yang dihadapi pihak PT. P.XX. Pabrik Gula Bone Arasoe adalah bagaimana sebaiknya kebijaksanaan seleksi tenaga kerja didalam perusahaan tersebut, agar dapat menunjang perkembangan serta meningkatkan prestasi kerja bagi setiap karyawan atau tenaga kerja.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Adapun tujuan dan kegunaan penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Penulisan

- a. Untuk mengetahui metode seleksi yang dilaksanakan oleh PT. P.XX. Pabrik Gula Bone Arasoe
- b. Untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan seleksi tenaga kerja guna meningkatkan prestasi kerja

2. Kegunaan Penulisan

- a. Diharapkan dapat menambah kepustakaan serta dapat memberikan nilai tambah, khususnya dalam bidang manajemen personalia baik secara individual maupun secara kelompok
- b. Diharapkan dapat bermanfaat bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan selanjutnya, penyeleksian karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja bagi tenaga kerja

1.4. Hipotesis Kerja

Sehubungan dengan masalah pokok tersebut, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

"Diduga, bahwa kebijaksanaan seleksi tenaga kerja mempunyai hubungan erat dan positif terhadap prestasi kerja.

1.5. Tata Urut Bahasan

Bab I merupakan bab pendahuluan yang berisikan tentang; latar belakang, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan, hipotesis kerja dan tata urut bahasan.

Bab II adalah berisikan tentang; arti dan fungsi manajemen, analisa jabatan, deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, seleksi tenaga kerja dan performance appraisal.

Bab III adalah bab yang berisikan tentang ; daerah penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

Bab IV adalah bab yang merupakan gambaran umum perusahaan, yang berisikan tentang; sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan pembagian tugas.

Bab V adalah merupakan bab inti yang berisikan tentang; penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan, penarikan tenaga kerja dari dalam perusahaan, job spesifikasi, penilaian prestasi dan analisa korelasi dalam hubungannya antara penyesuaian tenaga kerja guna meningkatkan prestasi kerja

Bab VI adalah merupakan bab penutup yang berisikan ; simpulan dari seluruh pembahasan dan saran-saran.

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1. Arti dan Fungsi Manajemen Personalia

Untuk menjelaskan pengertian manajemen personalia, maka terlebih dahulu penulis membahas arti manajemen itu sendiri. Sampai saat ini masih terdapat perbedaan pendapat tentang arti manajemen. Bila kita mempelajari manajemen secara mendalam maka arti dasar yang terkandung menurut Soekarno K. dalam bukunya Dasar-Dasar Manajemen sebagai berikut :

1. Manajemen sebagai suatu proses
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan fungsi manajemen
3. Manajemen sebagai kerangka wewenang (authority) dan tanggung jawab (responsibility)
4. Manajemen sebagai keseluruhan kegiatan dalam lingkungan organisasi." 2)

Berdasarkan keempat arti dasar, ditentukan pula berbagai macam batasan yang saling berbeda. Misalnya, manajemen merupakan proses pada suatu pemberian fasilitas pimpinan, tele dan bimbingan kepada orang-orang yang terorganisir dalam suatu kesatuan yang telah diterapkan.

Manajemen sebagai kolektivitas adalah, bahwa pada tiap-tiap usaha yang menjalankan manajemen bukan hanya manager puncak atau pimpinan tunggal semata, akan tetapi semua pejabat pimpinan dari Direktur Utama sampai kepada Kepala-Kepala Bagian, Kepala Seksi, Kepala Urusan, bahkan Kepala Pesuruh harus menjalankan manajemen, sehingga usaha yang dilaksanakan dapat

2) Soekarno K. Dasar-Dasar Manajemen, (Cetakan Ketiga Belas, Jakarta : Penerbit Miswar, 1985). hal. 50 - 52

tercapai dan berjalan dengan lancar.

Manajemen sebagai kerangka wewenang dan tanggung jawab sudah menjadi kelaziman, bahwa siapa saja yang mempunyai wewenang harus didampingi tanggung jawab. Di dalam organisasi manapun jelas ada orang-orang yang mempunyai wewenang yang lebih daripada yang lain. Besar kecil wewenang dan tanggung jawab tergantung kepada jenjang hirarki organisatoris dan makin besar wewenang seseorang, makin besar pula tanggung jawab atas kegiatan organisasi dan makin kecil aktivitas fisik, sebaliknya.

Manajemen sebagai kegiatan (aktivitas) bukan kegiatan dari masing-masing orang, bagian, bidang secara sendiri-sendiri terlepas dari yang lain, tetapi merupakan kesatuan dari kegiatan keseluruhan dibidang pekerjaan demi tercapainya tujuan bersama. Guna mencapai tujuan bersama ada beberapa cara untuk menggerakkan orang-orang atau barang-barang yang ada dalam lingkungan organisasi, antara lain dengan kesetiaan kawan-kawan, yaitu dengan dorongan penghargaan kepada masing-masing bagian, sehingga menimbulkan anggapan bahwa tiap-tiap barang mempunyai guna dan peranan yang penting guna berputarnya roda organisasi, kalau masing-masing barang menganggap penting maka tiap-tiap pejabat akan bekerja giat dan bersemangat, sehingga pekerjaan akan berjalan dengan cepat.

Dipihak lain manajemen merupakan suatu subyek yang cukup penting sebab manajemen mempersoalkan usaha penetapan serta pencapaian tujuan. Manajemen bukan merupakan alat bagi

kita untuk mengidentifikasi, menganalisa dan menetapkan tujuan yang harus dicapai, melainkan manajemen merupakan alat bagi kita untuk mengkombinasikan secara efektif bakat orang-orang dan mampu mendayagunakan sumber-sumber material yang tersedia. Manajemen hampir dikenal atau nampak pada setiap kegiatan manusia dan manajemen dapat dikenal dan ditemukannya dalam pabrik, sekolah, kantor, bank, toko, angkatan bersenjata dan lain sebagainya.

Dengan memperhatikan uraian di atas, maka Stoner memberikan pengertian manajemen sebagai berikut :

"Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals". 2)

Kemudian pendapat Terry yang disadur oleh Winardi menyatakan sebagai berikut :

"Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan dari sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya". 3)

Dengan memperhatikan uraian di atas, maka jelas dimana yang pokok dalam manajemen adalah adanya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan diusahakan untuk mencapainya ialah dengan menggunakan orang lain serta sumber-sumber lain yaitu natural resources. Dalam rangka mencapai tujuan, seorang manajer

2) James A.F Stoner, Management (Eight Edition, London Pretice Hall, 1978). hal. 3

3) George R. Terry, Azaz-Azaz Manajemen (Terjemahan Winardi, Cetakan Ketiga Bandung : Alumi, 1983). hal. 4

tidak bekerja sendiri tetapi menggunakan orang lain yaitu bawasanya. Usaha seperti itu merupakan suatu proses yaitu suatu cara sistimatis dalam melakukan sesuatu.

Menurut uraian di atas, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengawasan. Perencanaan adalah apa yang akan dicapai, yang kemudian memberikan pedoman, garis-garis besar tentang apa yang akan dituju. Perencanaan merupakan suatu perumusan dari persoalan-persoalan tentang apa serta bagaimana suatu pekerjaan hendak dilaksanakan. Perencanaan juga merupakan suatu persiapan untuk tindakan administrasi atas tindakan kemudian.

Pengorganisasian yaitu mengorganisir setelah adanya rencana, dalam hal ini diatur dan ditentukan tentang apa tugas pekerjaan, macam atau jenis serta sifat pekerjaannya, unit kerjanya, tentang siapa yang melaksanakan, apa alat-alatnya dan bagaimana fasilitasnya. Juga pengorganisasian dapat mengkombinasikan sebaik-baiknya atas human resources dalam suatu perusahaan.

Memimpin berarti mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk bekerja senang hati dan bekerja secara efektif istilah lain dari leading adalah directing, motivating, commanding dan actuating.

Sedangkan pengawasan adalah mengusahakan supaya kegiatan-kegiatan dilaksanakan tetap berada dalam jalur yang mengarah kepada tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu kalau ada kesalahan, harus diusahakan tindakan perbaikan. Dengan peng-

tian itu, maka controlling mencakup tiga hal, yaitu :

1. Melaksanakan standar yang akan dicapai
2. Pengukuran hasil yang akan dicapai
3. Tindakan perbaikan

Dengan memperhatikan uraian yang dimaksud di atas, kiranya tepatlah apa yang dikatakan oleh Stoner, sebagai berikut :

"..... Management is the process by which the goals are achieved". 4)

4) James A.F. Stoner, op - cit., hal. 8

Adapun manajemen personalia merupakan pengkhususan dari manajemen secara umum. Karena itu, maka pengertian dan fungsi manajemen personalia tidak akan terlepas dari pengertian manajemen personalia seperti yang dikemukakan oleh Flippo sebagai berikut :

"Personnel Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing to organizational, individual and societal goals". 5)

Sedangkan Alex S. Nitisemito memberikan pengertian sebagai berikut :

"Manajemen Personalia adalah suatu ilmu seni untuk melaksanakan antara lain planning, orgazing, controlling sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan". 6)

Demikian pula menurut pendapat M. Manullang memberikan pengertian sebagai berikut :

"Manajemen Personalia adalah manajemen yang menitik beratkan perkaitannya kepada soal-soal pekerja/pegawai dalam suatu organisasi". 7)

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa antara manajemen secara umum dan manajemen personalia khususnya, secara langsung maupun secara tidak langsung adalah merupakan tanggung jawab dari berbagai pihak dalam suatu organisasi.

5) Edwin B. Flippo, Principle Of Personnel Management (Fourth Edition, Tokyo : M.C. Graw Hill, Kogakusha Private Limited, 1976). hal. 14

6) Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalia, (Cetakan Ketiga, Jakarta Penerbit Ghalia Indonesia, 1982). hal. 11

7) M. Manullang, Manajemen Personalia, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1981). hal. 14

Dengan demikian manajemen personalia adalah merupakan kegiatan dari pelaksanaan dasar manajemen, tidak lain adalah merupakan fungsi actuating yang menitik beratkan pada faktor tenaga kerja dimana hal ini merupakan pendelegasian wewenang oleh top manager yang pada akhirnya merupakan tanggung jawab semua pihak.

Selanjutnya akan diberikan uraian secara garis besar fungsi dari manajemen personalia yang, tidak lain adalah meningkatkan daya kerja dengan memperhatikan segala sesuatu yang berhubungan erat dengan kepuasan tenaga kerja supaya dapat tercipta suatu kerjasama yang baik. Tenaga kerja ini penulis samakan dengan buruh karyawan serta pegawai, dimana buruh dan karyawan adalah tenaga kerja pada perusahaan swasta sedangkan pegawai adalah tenaga kerja pada suatu instansi dalam pemerintahan. Adapun buruh diartikan sebagai tenaga kerja yang lebih banyak menggunakan fisik daripada karyawan, sedangkan karyawan lebih banyak menggunakan pikirannya :

"Personnel Management mempunyai tugas antara lain menetapkan analisa jabatan, menarik karyawan, melatih, menempatkannya, memberikan kompensasi yang adil dan merata, memotivasi karyawan dan sebagainya". 8)

Hal ini bertujuan agar perusahaan tersebut dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Bilamana tugas-tugas tersebut tidak dilaksanakan dengan

8) Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalia (Cetakan Ketiga Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, 1982). hal. 11-12

baik, maka akan dapat menimbulkan kesulitan dalam pencapaian tujuan, Disini dituntut agar perusahaan harus dapat melaksanakan karyawan yang cocok pada tempatnya sesuai dengan ungkapan : The right man at the right place atau orang yang tepat pada tempat yang tepat.

Adapun M. Manullang merumuskan manajemen personalia sebagai berikut :

"Manajemen personalia adalah seni dan ilmu memperoleh kewajiban dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari pada pekerja". 9)

Selanjutnya Hani Handoko mendefinisikan manajemen personalia sebagai berikut :

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi". 10)

Lebih lanjut Flippo memeberikan pengertian fungsi manajemen personalia sebagai fungsi operatif yang dibagi dalam:

1. Procurement (Pengadaan)
2. Development (pengembangan)
3. Compensation (pemberian balas jasa)
4. Integration
5. Maintenance". 11)

ad.1) Procurement (pengadaan), fungsi ini berhubungan dengan Usaha untuk mendapatkan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas yang dibutuhkan. Disini dijelaskan tentang kebutuhan

9) M. Manullang, op - cit., hal. 14

10) Hani T. Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Cetakan Pertama, Yogyakarta : Liberty, 1985). hal. 3

11) Edwin B. Flippo, op - cit., hal. 5 - 7

karyawan, penentuan calon karyawan, pengadaan seleksi dan penempatan karyawan.

ad.2) Development (pengembangan), fungsi ini berhubungan dengan peningkatan kecakapan, latihan yang diperlukan sebagai tenaga kerja yang baik. Dengan demikian diharapkan dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi, dengan mengikuti perubahan teknologi serta cara kerja yang lebih efisien.

ad.3) Compensasi (pemberian balas jasa), yang merupakan inti dari fungsi ini adalah menetapkan balas jasa yang wajar bagi setiap karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan motivasi terhadap setiap pekerja dalam meningkatkan prestasinya.

ad.4) Integration, fungsi ini memberikan gambaran tentang cara mengatasi pertentangan kepentingan antara pihak majikan dan para karyawan baik yang menyangkut masalah gaji, upah ataupun kepentingan pribadi karyawan yang memungkinkan terganggunya kegiatan organisasi perusahaan agar dapat dicari jalan keluarnya.

ad.5) Maintenance (pemeliharaan), fungsi ini merupakan realisasi dari keempat fungsi lainnya, dalam usaha untuk mempertahankan, memelihara dan memperbaiki kondisi-kondisi yang telah ada. Hal ini dicapai dengan menjalankan keempat fungsi tersebut dengan sebaik-baiknya.

2.2. Analisa Jabatan

Analisa jabatan adalah terjemahan dari bahasa Inggris "Job Analisis". Yang terdiri dari dua perkataan yaitu job dan analisis. "Job" diartikan sebagai jabatan, tugas dan pekerjaan; sedangkan "analisis" dapat diartikan sebagai analisa.

Untuk lebih jelasnya penulis mengemukakan pendapat dari Roger Bellows memberikan definisi sebagai berikut :

"Job analysis is a method whereby the duties, requirements, and condition of job are studied a orderly way". 12)

Selanjutnya, menurut Edwin B. Flippo memberikan definisi sebagai berikut :

"Job analysis is the process of studying and collecting information relating to the operations and responsibilities of a specific job". 13)

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Analisa jabatan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi tentang operasi, tanggung jawab, kewajiban, syarat-syarat dan kondisi jabatan tertentu yang dapat dipelajari secara teratur.

Tujuan analisa jabatan adalah merupakan dasar dari program manajemen personalia, karena hasil-hasilnya dapat dipergunakan untuk berbagai keperluan, antara lain untuk :

1. Untuk mendapatkan pegawai diperlukan untuk

12) Roger Bellows, Psychology of Personnel In Business And Industry, (Third Edition, New York : Prentice Hall, Inc 1961). hal. 187

13) Edwin B. Flippo, op-cit., hal. 117

mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan. Persyaratan jabatan (spesifikasi, jabatan) adalah suatu catatan mengenai syarat-syarat minimum yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu jabatan dengan baik.

2. Untuk menyusun program latihan, deskripsi jabatan (gambaran jabatan) adalah suatu keterangan singkat yang ditulis secara cermat dan teliti mengenai kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu. Gambaran jabatan tentang kewajiban dan alat-alat yang dipergunakan dapat memberi bantuan dalam penyusunan isi program latihan.

3. Untuk mengadakan penilaian jabatan, evaluasi jabatan (Penilaian jabatan) adalah suatu proses penilaian jabatan dan membandingkan antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain dalam suatu perusahaan.

4. Sebagai dasar untuk pemberian kompensasi analisis jabatan, memberikan keterangan yang teratur tentang berat atau ringannya tugas-tugas yang dilakukan, syarat-syarat dan tanggung jawab perorangan serta kondisi-kondisi kerja.

5. Untuk memperbaiki kondisi-kondisi kerja, analisa jabatan menemukan kondisi pekerjaan yang dilakukan, seperti kondisi yang kurang baik, kekurangan-kekurangan itu mungkin dapat diperbaiki atau dihapuskan setelah kita mengadakan analisa jabatan.

2.3. Deskripsi Jabatan

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai deskripsi jabatan, penulis mengutip pendapat Edwin B. Flipppo menga-

takan bahwa :

"Job description is an organized, factual statement of duties and responsibilities of the specific job". 14)

Kemudian Roger Bellows mengemukakan definisi deskripsi jabatan sebagai berikut :

"Job description is a statement setting for the characteristics, duties, and responsibilities of specific job". 15)

Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan, deskripsi jabatan (gambaran jabatan) adalah suatu keterangan singkat yang ditulis secara cermat dan teliti mengenai kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu

Deskripsi jabatan ini lebih banyak berhubungan dengan jabatan itu sendiri daripada orangnya atau pegawainya. Titik berat deskripsi jabatan adalah menggambarkan apa yang dilakukan, menggambarkan kegiatan atau fungsi dari suatu jabatan. Jadi deskripsi jabatan menggambarkan semua informasi yang diperoleh dalam analisa jabatan.

Kegunaan deskripsi jabatan atau gambaran jabatan dalam memberikan bantuan yang besar kepada pimpinan apabila dibuat dengan sebaik-baiknya. Jika benar-benar menggambarkan suatu jabatan, maka gambaran jabatan dapat dipergunakan untuk berbagai tujuan :

1. Gambaran jabatan memberikan suatu aturan yang terperinci

14) Edwin B. Flippo, op-cit., hal. 118

15) Roger Bellows., op-cit., hal. 187

- untuk pencarian calon pegawai dan seleksi. Gambaran jabatan dapat memberikan informasi kepada departemen tenaga kerja bagaimana yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan
2. Dengan menggambarkan syarat-syarat latihan, gambaran jabatan dapat dijadikan dasar untuk program-program latihan, menunjukkan apa yang harus dilakukan dalam mempersiapkan peserta-peserta latihan.
 3. Gambaran jabatan dapat menyarankan adanya atau perlunya penyederhanaan kerja, khususnya bila gambaran jabatan itu diadakan bersama-sama dengan penyelidikan gerak dan waktu.
 4. Gambaran jabatan adalah penting untuk semua sistem penilaian jabatan dalam administrasi upah dan gaji perbandingan-perbandingan relatif dari bermacam-macam jabatan dapat dibuat berdasarkan data gambaran jabatan.
 5. Gambaran jabatan dapat membantu, memperbaiki semangat kerja dengan mempengaruhi tiap pegawai mengenai pentingnya jabatan yang dipegangnya dan dapat pula membantu menetapkan keadilan dan pemberian kompensasi.
 6. Gambaran jabatan dapat membantu, memperbaiki administrasi dan pengawasan melalui penggambaran yang obyektif pada tanggung jawab untuk pengawasan dan hubungan antar jabatan yang ada dalam perusahaan.
 7. Gambaran jabatan berguna dalam program keamanan dan keselamatan kerja, dapat menunjukkan pekerjaan yang berbahaya dan menyarankan perubahan-perubahan dalam pelaksanaannya.

2.4. Spesifikasi Jabatan

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas, maka penulis mengutip definisi yang dikemukakan oleh oleh Edwin B. Flippo sebagai berikut :

"A job specification is a statement of the minimum acceptable human qualities necessary to perform a job properly". 16)

Kemudian Roger Bellows mengemukakan definisi spesifikasi jabatan sebagai berikut :

"Job specification is a written record of the minimum hiring requirement or standar which must met by an applicant for a specific job". 17)

Berdasarkan definisi di atas, maka penulis simpulkan bahwa spesifikasi jabatan (persyaratan jabatan) adalah suatu catatan mengenai syarat-syarat minimum yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu jabatan dengan baik. Persyaratan jabatan diperoleh dari deskripsi jabatan atau gambaran jabatan dan menitik beratkan pada syarat-syarat orang yang diperlukan oleh suatu jabatan. Meskipun persyaratan jabatan mengandung informasi lain yang berhubungan dengan jabatan seperti kenaikan pangkat, kondisi kerja, akan tetapi data ini pertama-tama digunakan untuk memberikan pengertian tentang syarat pegawai.

Adapun kegunaan spesifikasi jabatan (persyaratan jabatan) yang membantu kegiatan personalia secara khusus dan kegiatan secara umum. Kegunaan tersebut adalah :

16) Edwin B. Flippo, op-cit., hal. 119

17) Roger Bellows, op-cit., hal. 188

1. Persyaratan jabatan banyak dipergunakan untuk pencarian calon pegawai, penempatan, pemindahan dan kenaikan pangkat.
2. Persyaratan jabatan dapat menentukan jumlah angka minimum pada ujian-ujian kecerdasan, ketangkasan badan dan sebagainya.

2.5. Seleksi Tenaga Kerja

Setelah diadakan analisa jabatan yang menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, maka dapat diadakan seleksi tenaga kerja yang akan ditarik dari berbagai sumber. Oleh karena itu berikutnya akan dibicarakan beberapa hal yang berhubungan dengan seleksi; perencanaan tenaga kerja, penarikan tenaga kerja, hal-hal yang menjadi penilaian dalam seleksi, metode-metode seleksi, promosi dan orientasi.

Untuk lebih mengetahui tentang seleksi, maka Alex S. Nitisemito memberikan pengertian seleksi sebagai berikut :

"Seleksi adalah suatu kegiatan perusahaan untuk menetapkan/memilih karyawan/pegawai yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya". 18)

Kemudian Komaruddin mengemukakan seleksi adalah sebagai berikut :

"Seleksi adalah pemilihan terhadap orang-orang; suatu proses untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan". 19)

Pendapat lain Finley dan Ziobra memberikan definisi sebagai berikut :

18) Alex S. Nitisemito, op-cit., hal. 36

19) Komaruddin, Pengadaan Personalia, (Edisi Pertama Jakarta : Rajawali. 1990). hal. 55

"The first thing the manager should have when he is selecting a person is a good, accureted deskription of the position to be filled. From this he is able to determine certain basic qualification that are required in the person who will fill the position". 20)

Dari pengertian tersebut di atas, maka jelaslah bahwa seleksi mempunyai hubungan yang erat dengan jabatan yang akan diisi. Oleh karena itu berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan suatu proses pemilihan orang-orang yang dianggap sesuai atau memenuhi persyaratan untuk menempati posisi tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, seleksi merupakan pemilihan tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang tercantum dalam spesifikasi jabatan yang didasarkan pada deskripsi jabatan.

1. Perencanaan Tenaga Kerja

Suatu perusahaan tidak pernah terlepas dari perkembangan organisasi dan kemajuan tehnologi, semuanya menyebabkan adanya perubahan tenaga kerja baik dalam jumlah maupun kualitasnya. Oleh karena itu timbul bermacam-macam yang menuntut keterampilan dan pengetahuan khusus yang tidak dipenuhi dalam waktu yang singkat. Dengan demikian bagian personalia dituntut untuk membuat perencanaan tenaga kerja yang pada dasarnya mengandung empat hal yaitu :

a. Merencanakan keseimbangan masa yang akan datang yaitu menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan

20) Robert E. Finley and Henry R. Ziobro, The Manufacturing Man and His Job (First Indian Reprint; Bombay: D.B. Tarapore - Sons and Co, Privated Ltd. 1970). hal. 25

untuk melakukan operasi pada masa yang akan datang

b. Merencanakan keseimbangan masa mendatang yaitu menentukan berapa tenaga kerja yang ada sekarang diharapkan tetap aktif diwaktu yang akan datang

c. Merencanakan penarikan dan seleksi yaitu menentukan bagaimana perusahaan mendapatkan sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan

d. Merencanakan pengembangan yaitu bagaimana melakukan training atau latihan-latihan bagi tenaga kerja yang sudah ada sehingga perusahaan tetap terjamin dengan tenaga-tenaga yang terampil dan dapat diandalkan.

2. Penarikan Tenaga Kerja

Maksud diadakan penarikan tenaga kerja adalah untuk memperoleh sebanyak mungkin calon sehingga dapat dipilih tenaga kerja yang bermutu.

Sumber-sumber penarikan tenaga kerja dapat digolongkan menjadi 2 bagian yaitu :

a. Penarikan tenaga kerja dari dalam perusahaan

Penarikan tenaga kerja ini memberikan kesempatan pada tenaga kerja yang sudah ada untuk mengisi jabatan yang lowong ini biasanya dalam rangka promosi dan mutasi

b. Penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan

Jika suatu perusahaan menarik tenaga kerja dari luar perusahaan berarti perusahaan kekurangan tenaga kerja atau perusahaan tidak mempunyai lagi pegawai yang berkualifikasi minimal yang dibutuhkan untuk memangku jabatan yang lowong.

Untuk menarik tenaga kerja dari luar perusahaan digunakan berbagai sumber antara lain :

- a. Melalui karyawan yang sudah ada dalam perusahaan
- b. Lembaga pendidikan
- c. Perusahaan lain
- d. Langsung tenaga kerja
- e. Advertensi
- f. Kantor penempatan tenaga kerja
- g. Dan lain-lain

3. Hal-hal yang menjadi dalam penilaian seleksi

Apabila suatu perusahaan mengadakan seleksi tenaga kerja, berarti bahwa tenaga kerja yang akan diterima adalah mereka yang sesuai dengan spesifikasi jabatan, yaitu hal-hal yang perlu dinilai dalam mengadakan seleksi harus sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam spesifikasi jabatan yang berbeda-beda untuk setiap perusahaan, khususnya berbeda untuk setiap jabatan.

Berdasarkan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hal-hal yang perlu dinilai dalam mengadakan seleksi adalah berbeda-beda sesuai dengan jabatan yang akan diisi. Tetapi dalam kenyataannya dapat diadakan inventarisasi atas hal-hal yang sering mendapat penilaian dalam mengadakan seleksi. Hal-hal itu antara lain adalah sebagai berikut :

a. Umur

Suatu perusahaan dalam mengadakan seleksi dapat menetapkan batas-batas umur sebagai salah satu syarat untuk dapat

diterima, karena untuk tugas-tugas tertentu akan lebih efektif bila dilakukan karyawan dalam batas-batas tertentu. Meskipun demikian tergantung pada situasi dan kondisi serta tujuan yang ingin dicapai, karena tenaga kerja yang lebih muda dan lebih tua semuanya mempunyai kebaikan dan keburukan. Misalnya tenaga kerja yang lebih muda cenderung lebih giat bekerja dari yang tua, tetapi yang tua biasanya memperlihatkan kedisiplinan dari yang muda.

b. Jenis Kelamin

Untuk tugas-tugas tertentu mungkin akan lebih baik bila dilaksanakan jenis kelamin tertentu, sehingga untuk dalam seleksi syarat jenis kelamin seringkali diperhatikan. Memang ada tugas-tugas yang sama hasilnya dikerjakan oleh pria dan wanita, tapi untuk tugas-tugas tertentu mungkin akan lebih baik hasilnya bila dilakukan oleh kaum wanita, misalnya untuk pekerjaan sekretaris pada umumnya lebih tepat dijalankan oleh wanita, sedangkan tugas keamanan lebih cocok dilakukan oleh kaum pria.

c. Keahlian

Ada 3 (tiga) golongan keahlian yaitu technical skill, human skill dan conceptual skill. Technical skill harus dimiliki oleh mereka yang menjadi tenaga pelaksana, human skill harus dimiliki oleh mereka yang mempunyai bawahan dan conceptual skill harus dimiliki oleh mereka yang menjabat pimpinan.

d. Pengalaman

Banyak perusahaan cenderung menerima tenaga kerja yang telah berpengalaman dari yang belum, tetapi perlu diingat

bahwa tenaga kerja yang telah berpengalaman belum tentu lebih baik dari tenaga kerja yang belum berpengalaman, karena keahlian ditentukan oleh intelegensi seseorang.

e. Pendidikan

Pendidikan sering digandengkan dengan latihan, umumnya yang dianggap dapat menunjukkan kesanggupan dari pelamar. Demikianlah pendidikan biasanya mendapat perhatian khusus dalam mengadakan seleksi.

f. Bakat

Untuk melaksanakan suatu tugas akan lebih baik hasilnya apabila dilandasi dengan bakat-bakat yang baik pula. Untuk dapat mengetahui bakat-bakat seseorang, maka dilakukan test physiology.

g. Keadaan fisik, tempramen, disiplin, kerjasama dan kejujuran adalah termasuk hal-hal yang sangat penting dalam melakukan seleksi.

4. Metode-Metode Seleksi

Dalam melaksanakan seleksi tenaga kerja metode-metode atau cara-cara seleksi juga sangat penting dalam keberhasilan seleksi.

Adapun metode-metode seleksi yang sering digunakan perusahaan adalah :

- a. Formulir lamaran
- b. Ujian-ujian
- c. Wawancara
- d. Test physiology

e. Lain-lain

ad.a) Formulir lamaran sering juga disebut personnel history (riwayat perorangan) karena memuat data pribadi misalnya; jenis kelamin, umur, pendidikan, pengalaman kerja, status perkawinan dan lain-lain.

ad.b) Ujian fisik adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang baik perlu diadakan ujian kesehatan, dalam hal ini yang biasanya menangani test kesehatan adalah dokter perusahaan itu sendiri karena ia lebih bertanggung jawab terhadap perusahaan. Karena itu ia lebih berhati-hati dalam menjalankan fungsinya mengadakan seleksi kesehatan yang berasal dari luar perusahaan.

ad.c) Wawancara merupakan salah satu cara seleksi yang sering digunakan karena dengan wawancara terhadap pelamar pekerjaan langsung berhadapan dengan pewawancara, dengan demikian pewawancara dapat mengetahui sejauh mana kebenaran data yang tercantum pada surat lamaran yang diserahkan.

Dalam melaksanakan wawancara yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

- Pewawancara harus jujur, obyektif dan mempunyai keahlian di dalam mengadakan wawancara
- Pewawancara harus menimbulkan suasana demikian rupa sehingga terjadi komunikasi timbal balik
- Pewawancara harus bekerja berdasarkan kualifikasi definitif yang tercantum dalam spesifikasi jabatan
- Data pelamar perlu dipelajari dengan teliti terlebih dahulu

- Pewawancara harus mengetahui tujuan diadakannya wawancara dengan tegas dan jelas.

ad.d) Test physiology, ini merupakan alat yang dirancang untuk mengukur berbagai faktor physiology tertentu. Tujuan proses pengukuran ini terutama bagi perusahaan, adalah untuk memperkirakan apa yang dilakukan seseorang di masa yang akan datang. Pada hakekatnya kita mencoba mengukur berbagai tingkah laku manusia yang kita rasakan untuk dapat dipergunakan di masa yang akan datang.

Berbagai cara penggolongan test physiology dimaksudkan untuk memperoleh atau mengetahui sifat-sifat tertentu. Test bisa dijalankan dengan menggunakan alat-alat tulis atau menunjukkan suatu kecakapan, mengetik atau stenografi misalnya. Untuk itu test physiology menurut Heidjrachman Ranupandodojo dan Suad Husnan dapat dibagi menjadi lima jenis, yaitu :

- "1. Intelegence test
2. Aptitude test
3. Achievement test
4. Interest test
5. Personality test". 21)

ad.1) Intelegence test (test kecerdasan)

Test kecerdasan mungkin merupakan jenis test yang paling luas penggunaannya. Test ini juga dikembangkan para ahli jiwa. Test dilakukan untuk mengetahui kemampuan (mental) seseorang di dalam hal berfikir secara menyeluruh dan logis.

21) Heidjrachman Ranupandodojo dan Suad Husnan, Manajemen Personalita (Edisi Ketiga, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Yogyakarta, Agustus, 1983). hal. 59

ad.2) Aptitude test (test bakat)

Test bakat mencoba mengukur apakah seseorang mempunyai kemampuan yang tersembunyi untuk mempelajari suatu pekerjaan apabila kepadanya diberikan latihan yang cukup. Dengan demikian test bakat sebaiknya digunakan untuk pelamar yang belum mempunyai pengalaman. Test ini biasanya dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan seperti ahli mesin, ahli bahasa, kerani, ahli musik dan lain-lain.

ad.3) Achievement test (test prestasi)

Jika bakat adalah kemampuan di masa yang akan datang maka achievement adalah kemampuan pada saat ini. Apabila seseorang menyatakan mengetahui atau memahami sesuatu hal, maka test prestasi menguji seberapa jauh pengetahuannya. Jadi pada hakekatnya semua jenis test mengandung unsur achievement ini. Termasuk test bakat maupun test kecerdasan. Hanya tujuan dan penekanannya yang berbeda.

ad.4) Interest test (test minat)

Semua orang menyadari bahwa seseorang yang mempunyai minat terhadap sesuatu jabatan atau pekerjaan tertentu, akan mengerjakan lebih baik dari yang tidak berminat. Biasanya pelamar ditanya ia suka, tidak suka atau tidak ada perbedaan dalam kesukaan, terhadap sesuatu hal, seperti penempatan, jenis hiburan dan lain sebagainya.

ad.5) Personality test (test kepribadian)

Arti penting kepribadian bagi keberhasilan suatu jabatan atau pekerjaan, tidaklah disangsikan lagi. Banyak orang

mempunyai kecerdasan, bakat dan pengalaman terhadap pekerjaan gagal didalam melaksanakannya karena tidak mampu bekerja sama dan memimpin orang-orang lain. Test inilah yang dilakukan untuk mengetahui kepribadian. Salah satu cara yang populer adalah dengan menggunakan serangkaian gambar.

ad.6) Lain-Lain

Cara-cara yang biasa dipakai metode seleksi adalah dengan menganalisa tulisan tangan pelamar dan juga melihat roman muka pelamar. Dengan melihat tulisan tangan seseorang, maka dapat diketahui watak dan karakter seseorang. Tulisan pelamar ini dilihat oleh orang yang ahli dalam melihat tulisan. Misalnya tulisan yang naik ke atas, diramalkan sebagai orang yang optimis, sedangkan orang yang tulisannya menurun diramalkan sebagai orang yang pesimis. Sedangkan orang yang ahli dalam melihat roman muka akan dapat mengetahui watak dan karakter seseorang dengan melihat bentuk hidung, telinga, rambut dan sebagainya.

5. Promosi

Jika berbicara tentang promosi berarti harus berbicara tentang spesifikasi yang harus dipenuhi oleh tenaga kerja yang dipromosikan. Karena sebelum mengadakan promosi sudah ada ketentuan-ketentuan sebagai syarat-syarat promosi yang ditentukan secara jelas dan tegas. Karena dengan cara itu tenaga kerja bersangkutan dapat dipromosikan tanpa adanya keraguan.

Untuk dapat mengetahui apakah seseorang sudah memenuhi

syarat-syarat tersebut, maka perlu diadakan evaluasi yang lengkap, ini dimaksudkan agar tenaga kerja yang dipromosikan harus dinilai dengan syarat-syarat atau ketentuan-ketentuan promosi yang telah ditetapkan.

5. Orientasi

Jika calon tenaga kerja yang lulus dalam proses seleksi, maka ia telah menjadi pegawai perusahaan atau instansi yang bersangkutan. Pada uraian di atas sudah dijelaskan bahwa tenaga kerja yang bersumber dari luar perusahaan belum mengenal situasi lingkungan didalam perusahaan itu. Dengan demikian, dia belum dapat menyesuaikan dirinya dengan suasana di dalam perusahaan itu.

Oleh karena itu pihak perusahaan perlu memberikan penjelasan kepada pegawai yang baru agar segera dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan perusahaan serta dapat menumbuhkan gairah kerja yang efektif.

2.6. Performance Appraisal

Banyak definisi yang telah dibuat tentang performance atau penilaian prestasi tenaga kerja, Yoder menggunakan istilah personnel appraisal untuk performance appraisal dan memberi pengertian sebagai berikut :

"Personnel Appraisal refers to all the formal procedures use in working organization to evaluate the personalities and contribution and potencial of group members". 22)

22) Dale Yoder, Personnel Management And Industrial Relation (Firth Edition; Englewood Cliffs, New Jesey : Prentice Hall, 1962). hal. 157

Jadi performance appraisal atau personnel appraisal menunjukkan semua prosedur formal yang digunakan dalam organisasi perusahaan untuk menilai kepribadian, sumbangan dan kemungkinan potensial dari anggota kelompok. Dengan kata lain performance appraisal merupakan penilaian terhadap hasil yang dicapai termasuk tingkah lakunya untuk mencapai hasil tersebut. Dalam hal ini penilaian dapat dilakukan oleh atasan atau orang lain yang dianggap berkompoten dalam hal itu.

1. Tujuan Performance Appraisal

Tujuan diadakan performance appraisal adalah untuk menilai hasil pekerjaan karyawan termasuk sikap dan tingkah laku dalam mencapai hasil tersebut. Selanjutnya hasil penilaian itu digunakan untuk berbagai tujuan antara lain sebagai berikut :

- a. Untuk memudahkan dalam mengadakan promosi, transfer dan mutasi
- b. Sebagai alat untuk menentukan tenaga kerja mana yang tidak berprestasi
- c. Untuk memperbaiki moral pegawai dan kepercayaan pimpinan

2. Sistem Performance Appraisal

Setiap perusahaan dalam melakukan penilaian prestasi kerja pada dasarnya bisa dibagi menjadi 3 bagian, yaitu :

- a. Penilaian secara kebetulan (tidak sistimatis)

Cara ini sering menimbulkan bahaya dalam penerapannya. Misalnya ada suatu jabatan yang kosong pada organisasi, kemudian diadakan penilaian seketika terhadap karyawan untuk

kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistimatis karena baru dilakukan saat ada lowongan dan tidak konsisten

b. Metode tradisional yang sistimatis

Dalam metode ini ada lima sistem penilaian prestasi yaitu sebagai berikut :

- Rangking System

Cara menilai prestasi kerja dengan rangking adalah membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik. Karena setiap karyawan dibandingkan dengan karyawan lain, maka akan terdapat sejumlah perbandingan antara satu dengan yang lainnya mulai dari yang buruk, sedang, baik dan istimewa.

- Person - to person - comparison

Faktor kepribadian, inisiatif, tanggung jawab dan lain-lain dalam metode person-to-person-comparison ini, ditentukan terlebih dahulu, kemudian penilai membuat skala faktor yang akan dinilai dengan menggunakan data karyawan yang lalu dimana karyawan memperlihatkan tingkat prestasi yang tinggi diletakkan pada ujung teratas dari skala yang terendah diletakkan pada ujung bawah. Jadi terdapat beberapa skala menurut jumlah faktor yang akan dianalisa atau dinilai. Dengan demikian akan terdapat semacam skala kunci yang dicocokkan dengan faktor-faktor yang sama terhadap karyawan yang akan dinilai.

- Grading system

Dalam sistem ini, sebelum mengadakan penilaian, sudah

ditentukan beberapa kategori yang digunakan sebagai dasar penilaian, misalnya dengan menggunakan kategori M (memuaskan) S (sedang) dan T (tidak memuaskan). Ketiga kategori harus dijalankan dan dipahami terlebih dahulu, jadi karyawan yang dinilai dengan tanda M, S atau T. Sering juga sistem ini dikembangkan menjadi forced distribution system yaitu dengan menentukan prosentase yang akan tercakup dalam setiap kategori. Dengan cara demikian, maka seluruh karyawan yang akan dinilai terdistribusi menurut prosentase yang telah ditentukan.

- Graphic Scales

Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kemudian masing-masing faktor tersebut, seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap dan dapat tidaknya diandalkan, dibagi kedalam beberapa kategori, misalnya baik sekali, cukup, kurang dan sebagainya, disertai dengan definisi yang jelas untuk masing-masing kategori. Jadi disini penilai membandingkan prestasi kerja seorang karyawan dengan definisi untuk masing-masing faktor dan masing-masing kategori.

- Checklist

Serangkaian pertanyaan yang ada hubungannya dengan pekerjaan disediakan pada cara ini. Setiap pertanyaan hanya mempunyai dua alternatif jawaban dan mempunyai bobot tertentu, alternatif jawaban tersebut adalah "YA" atau "Tidak". Yang menjadi kekurangan cara ini adalah sukar menyusun, menganalisa

dan mengukur pertanyaan yang berhubungan dengan karakteristik dan sumbangan-sumbangan yang diberikan oleh karyawan yang dinilai. Contoh dari cara ini menurut Dale Yoder dalam bukunya *Personnel Management And Industrial Relation* sebagai berikut :

SKHEMA I
CONTOH DAFTAR PENILAIAN PRESTASI

Nama yang dinilai	Jabatan
No ' Statement / Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
	YA : TIDAK
1. Apakah ia biasanya memberi ide-ide yang baik tanpa diminta ?	
2. Apakah ia menunjukkan minatnya dalam bekerja ?	
3. Apakah ia biasanya membela bawahannya ?	
4. Apakah peralatannya terpelihara cukup baik ?	
5. Apakah pengawasan menunjukkan pengetahuan yang cukup tentang pekerjaannya ?	
6. Apakah bawahannya menunjukkan penghargaan atas atasan ?	

Sumber : Dale Yoder, Personnel Management And Industrial Relation (Firth Edion; Englewood Cliffs, New Jesey ; Prectice Hall, 1962). hal. 157

c. Management By Obyektif

Akhir-akhir ini dirasakan perlunya penilaian yang melibatkan dua pihak, yaitu karyawan dan pimpinan didalam proses penilaian tersebut. Jadi pimpinan bukan hanya sekedar duduk menilai tetapi perlu bersama-sama menentukan sasaran dengan para bawahan yang bisa dipakai sebagai pedoman penilaian tersebut, sehingga para bawahan bisa mengendalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan tersebut.

Jadi penggunaan manajemen berdasarkan sasaran ini akan mendorong penentuan tujuan secara bersama diikuti dengan penilaian secara bersama pula terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Tahap yang menentukan dalam penggunaan manajemen berdasarkan sasaran untuk menilai prestasi kerja, adalah penentuan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh sesuatu jabatan. Sasaran yang dibuat hendaknya jelas dan bisa dikuantifikasikan sebab semakin jelas suatu tujuan dan semakin mudah diukur, semakin muda juga penilaiannya.

Karena pentingnya sasaran ini, maka perlu pihak pimpinan menentukan dan mempertimbangkan dengan saksama apa sasaran yang harus dicapai oleh suatu jabatan. Hal lain yang penting adalah suasana penentuan sasaran tersebut haruslah bebas. Dalam arti bahwa bawahan benar-benar berpartisipasi dalam menentukan sasaran tersebut. Dengan kata lain kedudukan bawahan dan pimpinan adalah sama.

Lebih jelasnya, penentuan sasaran bagi jabatan menurut Dale Yoder dalam bukunya *Personnel Management And Industrial Relation* sebagai berikut :

SKHEMA II

PENENTUAN SASARAN BAGI JABATAN

Jabatan	Sasaran
Manager Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan penjualan sebesar 10 % (Rp) tahun lalu 2. Menurunkan pengembalian penjualan dari 3 % menjadi 2 %
Manager Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengurangi piutang ragu-ragu dari 7 % menjadi 5 % 2. Meningkatkan perputaran piutang dari 8 kali menjadi 10 kali
Manager Personalia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan program latihan sesuai dengan anggaran pada tanggal 31 / 10 / 19 - A 2. Mengurangi absensi dari 3 % menjadi 2 %." 25)

Sumber : Dale Yoder, *Personnel management And Industrial Relation* (Firth Edion; Englewood Cliffs, New Jesey : Prectice Hall, 1962). hal. 158

BAB III
M E T O D O L O G I

3.1. Daerah Penelitian

Daerah penelitian pada perusahaan industri PT.P. XX. Pabrik Gula Bone Arasoe merupakan salah satu pabrik gula yang terletak di luar pulau Jawa, dalam tulisan ini merupakan obyek yang menjadi sasaran kajian tentang ketenaga kerjaan.

3.2. Jenis Dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang penulis gunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh penulis dari hasil observasi dan wawancara dengan kepala biro kepegawaian PT. P. XX. Pabrik Gula Bone Arasoe (internal data)
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh penulis dari dokumen-dokumen dan buku-buku serta laporan yang berkaitan dengan penulisan ini. Data sekunder adalah data yang bersumber dari pihak lain (external data).

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus (case study method) dan pengumpulan data dilakukan melalui penelitian, sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan, dalam penelitian ini penulis langsung pada obyek dengan menggunakan metode :
 - a. Observasi, yaitu dalam metode ini penulis mengadakan pengamatan terhadap prosedur penyeleksian tenaga kerja

PT. P.XX. Pabrik Gula Bone Arasoe.

b. Interview, yaitu dalam metode ini penulis mengadakan wawancara langsung dengan pihak karyawan yang dapat memberikan keterangan secara sistimatis

c. Quisioner, yaitu dalam metode ini penulis membuat daftar pertanyaan sesuai dengan sifat data yang dibutuhkan.

2). Penelitian kepustakaan, dalam penelitian ini dilaksanakan melalui telaah terhadap bahan bacaan, serta bahan-bahan lainnya yang dianggap relevan dengan penulisan skripsi ini.

3.4. Metode Analisis

Suatu metode yang digunakan untuk membuktikan hipotesis yang dikemukakan di atas, dalam penulisan ini digunakan metode studi kasus dengan menganalisa secara kuantitatif, serta penulis menggunakan konsep-konsep yang erat hubungannya dengan seleksi tenaga kerja pada PT. P.XX. Pabrik Gula Bone Arasoe, dengan mempergunakan peralatan statistik Koefisien Korelasi serta tata cara prosedur penerimaan tenaga kerja. Adapun rumus Koefisien Korelasi adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}} \quad \dots 23)$$

Keterangan :

Dimana, r adalah koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan

23) Anto Dajan, Pengantar Metode Statistik I; Cetakan Kedua, Jakarta : Penerbit LP3ES, 1975. hal. 350

Variabel X adalah tingkat penyeleksian tenaga kerja yang lolos seleksi (diterima sebagai karyawan

Variabel Y adalah hasil operasional perusahaan (tingkat prestasi kerja)

Variabel n adalah jumlah periode tahun

Dimana dalam perhitungan koefisien korelasi antara dua variabel dapat memperlihatkan syarat korelasi sebagai berikut:

$$-1 \leq r \leq 1$$

Kalau $r = 0$ berarti hubungan antara kedua variabel tersebut tidak mempunyai hubungan

Kalau $r = -1$ berarti mempunyai hubungan erat antara kedua variabel tersebut yang berlawanan arah, artinya kenaikan variabel yang satu menyebabkan penurunan variabel lainnya

Kalau $r = 1$ berarti hubungan antara kedua variabel kuat dan searah, artinya kalau variabel yang satu naik maka variabel lainnya turut naik dan sebaliknya.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

PT. P.XX. PABRIK GULA BONE ARASOE

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pabrik Gula bone di Arasoe didirikan berdasarkan hasil perumusan Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) pada tahun 1960, dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan konsumsi gula dalam negeri dan mengurangi importgula. Pendirian juga dimaksudkan untuk memungkinkan penciptaan devisa melalui ekspor.

Berdasarkan luas tanah secara keseluruhan dan iklim yang cocok untuk tanaman tebu pada lahan kering serta prospek tenaga kerja di Kabupaten Bone yang cukup potensial untuk dikembangkan, maka dipililah Desa Arasoe Kecamatan Cina di Kabupaten Bone menjadi lokasi pabrik.

Sejak itu disusunlah suatu rencana pelaksanaan pendirian pembangunan pabrik, sehingga pada tanggal 1 Oktober 1963 didirikan Pabrik Gula Bone dengan status proyek. Pada tahun 1962, Pemerintah Daerah Kabupaten Bone menyediakan areal pertanaman tebu di Wilayah Arasoe.

Pelaksanaan pembangunan fisik dan instalasi Proyek Gula Bone oleh Departemen Pertanian, pembiayaannya bersumber dari Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Negara (PBU-PPN); selain itu, diperoleh sumbangan dari para pembeli gula sebesar Rp.2,- per kilogram dari harga penjualan gula dalam

negeri. Namun sumbangan tersebut hanya berlangsung sampai tahun 1969 setelah terbentuknya kebocoran.

Pelaksanaan bangunan instalasi Proyek Gula Bone dilakukan berdasarkan kerjasama ekonomi antara Pemerintah Indonesia dengan Pemerintah Republik Sosialis Cekoslawakia yang ditandatangani bersama tahun 1960. Pada tahun 1964 peralatan-peralatan instalasi pabrik telah diterima seluruhnya dari perusahaan Technoexport Praha Cekoslawakia.

Karena berbagai hal termasuk situasi pergolakan politik yang terjadi di dalam negeri pada masa itu (tahun 1965-1970) maka realisasi pelaksanaan bangunan pabrik tidak dapat diteruskan.

Pada tanggal 19 Pebruari 1971, Menteri Pertanian Republik Indonesia menetapkan bahwa, Proyek Gula Bone cukup potensial dilihat dari aspek ekonomi untuk dirintis kembali pelaksanaannya.

Untuk suksesnya pelaksanaan pembangunan tersebut, maka dengan Surat Keputusan Menteri Pertanian Nomor 113/KPTS/2/1972 tanggal 15 Pebruari 1972 diberikan wewenang penuh kepada Perusahaan Negara Perkebunan (PN. P.XX) untuk mengurus dan proses pelaksanaannya. Dengan demikian pelaksanaan pembangunan risik dan pemasangan instalasi pabrik dapat berjalan dengan lancar. Pembiayaan yang telah diperoleh, digunakan untuk pemeliharaan peralatan pabrik dan untuk karyawan tetap (yang diangkat sejak tahun 1965), ongkos pengolahan tanah dan kebun percobaan; sehingga biaya overhead (ongkos eksploitasi, biaya tambahan).

selama ini menunjukkan nilai yang relatif tinggi jika dibandingkan dengan perkembangan bangunan fisik pabrik.

Meskipun dalam pelaksanaannya mengalami cukup banyak rintangan dan hambatan, namun pada tahun 1974 semua peralatan telah selesai dipasang, kemudian dilanjutkan dengan trial-run atau giling percobaan, dengan hasil kristal gula kualitas SHS yang memuaskan.

Untuk mengatasi masalah tenaga kerja, pada tahun 1964 pernah didatangkan 15 orang buruh penanam dan pada tahun 1975 dalam menghadapi musim giling pertama didatangkan lagi 2.000 orang tenaga kerja khusus penebang dari Jawa. Baik buruh penanam maupun buruh penebang (hanya dikontrak selama satu musim tanam dan giling). Berikut ini dapat dikemukakan secara garis besar perusahaan-perusahaan yang pernah mengelola pabrik Gula Bone sebagai berikut :

- 1) Tahun 1963 - 1968 dikelola oleh Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Negara atau Karung Goni Jakarta
- 2) Tahun 1968 - 1971 pengelolaan beralih pada Badan Koordinator Umum Perusahaan Negara Perkebunan (BKU-PNP) Jakarta
- 3) Sejak tanggal 1 Maret 1972 sampai sekarang, Pabrik Gula Bone berada di bawah pengawasan Direksi Perusahaan Negara Perkebunan (PT. P.XX) di Surabaya, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pertanian tanggal 15 Maret 1972 Nomor 133/KPTS/ORG/1972.

Selanjutnya, dapat pula dikemukakan bahwa Pabrik Gula Bone dan Proyek Gula Camming dikelola oleh PT. Perkebunan XX

yang berkedudukan di Surabaya, sedangkan penanggung jawab pabrik ini adalah administrator.

Selama Pabrik Gula Bone memproduksi selama beberapa tahun, ternyata pemerintah mendirikan lagi pabrik gula yang berlokasi di Polongbangkeng Utara Kabupaten Takalar dan di Camming Kabupaten Bone, di mana kedua pabrik ini masih tahap gi-ling percobaan untuk proses produksi gula.

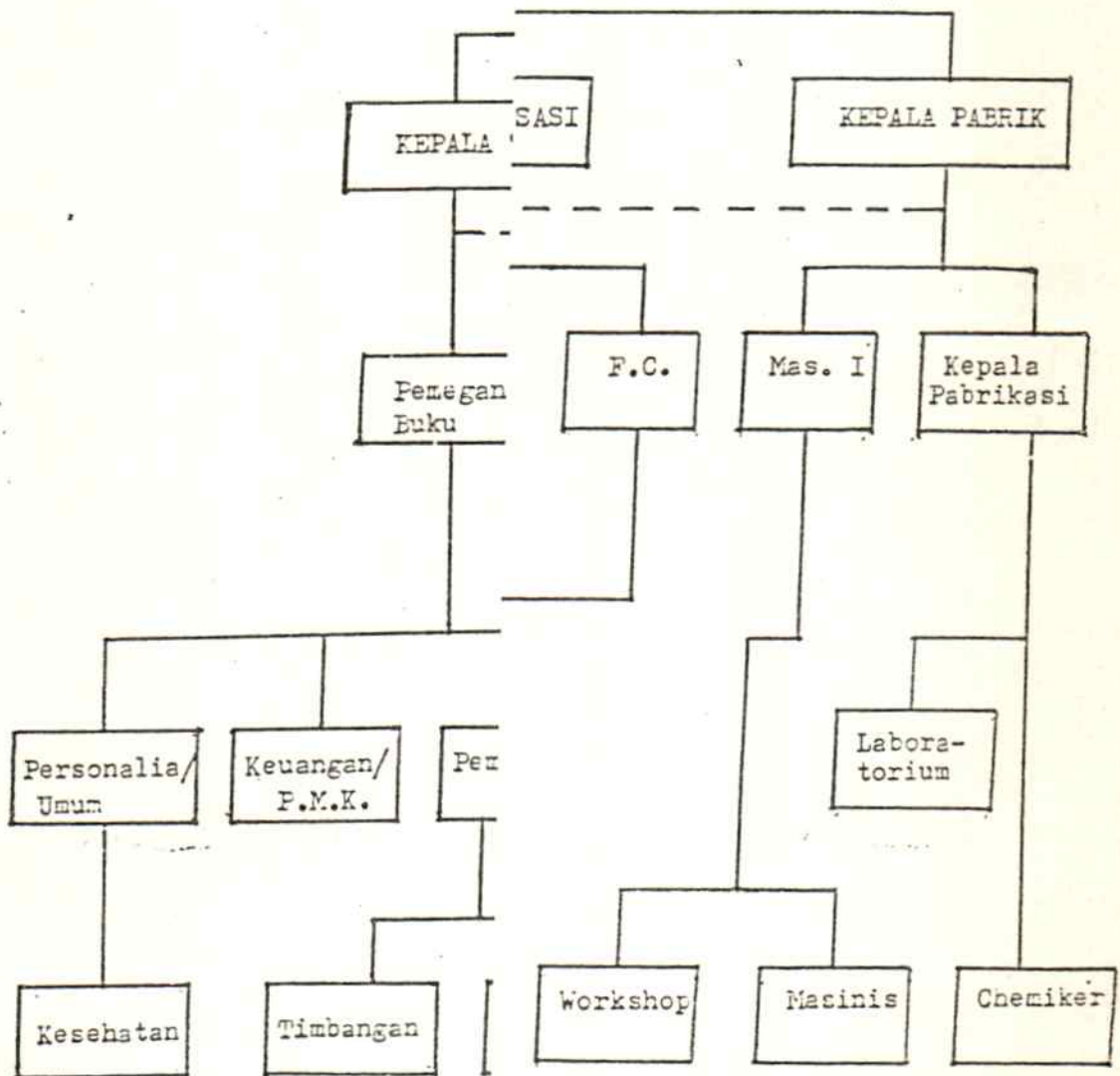
4.2. Struktur Organisasi

Perusahaan sebagai suatu jaringan atau hubungan antara beberapa fungsi, hanya dapat bekerja dengan baik bila terdapat adanya suatu pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dinyatakan dengan tegas dan jelas supaya ada pemisahan antara masing-masing tugas.

Adapun struktur organisasi PT. Perkebunan XX Pabrik Gula Bone Arasoe adalah berdasarkan prinsip organisasi fungsional, ini dapat dilihat pada struktur organisasi, yang nampak dengan jelas bahwa ada empat bagian yang saling bertanggung-jawab terhadap direksi. Keempat bagian ini yang dimaksud tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepala Tata Usaha Keuangan
2. Kepala Tanaman
3. Kepala Tan. Mekanisme
4. Kepala Pabrik

Untuk lebih jelasnya, maka dapat digambarkan bentuk struktur organisasi perusahaan PT. Perkebunan XX Pabrik Gula Bone Arasoe sebagai berikut :



4.3. Pembagian Tugas

Adapun pembagian tugas dari masing-masing kepala adalah sebagai berikut :

1) Kepala Tata Usaha Keuangan

Kepala bagian ini mempunyai tugas :

- Merencanakan, mengurus penempatan dan kesejahteraan tenaga kerja
- Merencanakan, mengawasi dan membukukan semua kegiatan pengeluaran biaya dan penerimaan modal kerja
- Membantu administratur mengenai masalah-masalah non teknis

2) Kepala Tanaman

Kepala bagian ini mempunyai tugas :

- Menangani segala kegiatan-kegiatan produksi tebu di kebun mulai dari persiapan tanah
- Menyediakan bibit, pemeliharaan tanaman sampai dengan tebang dan angkutan.

3) Kepala Tan. Mekanisme

Kepala bagian ini mempunyai tugas :

- Memperbaiki alat-alat untuk pabrik
- Mengatur pembagian bahan bakar dan pelumas
- Memperbaiki kerusakan-kerusakan traktor
- Mengadakan service berkala
- Memelihara dan memperbaiki jalan, jematan di luar kebun dan lain-lain
- Memelihara dan memperbaiki bangunan-bangunan pabrik dan perumahan.

4) Kepala Pabrik

Kepala bagian ini mempunyai tugas :

- .. Mempersiapkan dan menjalankan semua mesin dan peralatan kantor
- .. Memperbaiki kerusakan, penggantian peralatan mesin-mesin
- .. Mengkoordinir, mengawasi dan melaksanakan pengolahan dari tebu sampai menjadi gula
- .. Memenuhi kualitas produksi sesuai persyaratan yang telah ditentukan
- .. Memelihara peralatan processing
- .. Menghitung dan menghimpun data produksi
- .. Merawat peralatan laboratorium.

BAB V

ANALISIS KEBIJAKSANAAN SELEKSI TENAGA KERJA GUNA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PADA PT. P.XX PABRIK GULA BONE ARASOE

Setiap perusahaan tetap menyadari bahwa untuk mencapai tujuan, perlu mencurahkan perhatian dalam rangka mencari sekian banyak orang yang tersedia, orang-orang tertentu yang dianggap dapat memberikan positif pada perusahaan. Perusahaan tetap yakin bahwa di antara sekian banyak tenaga kerja yang tersedia, hanya sebagian kecil bisa memberikan sumbangan seperti yang diharapkan perusahaan.

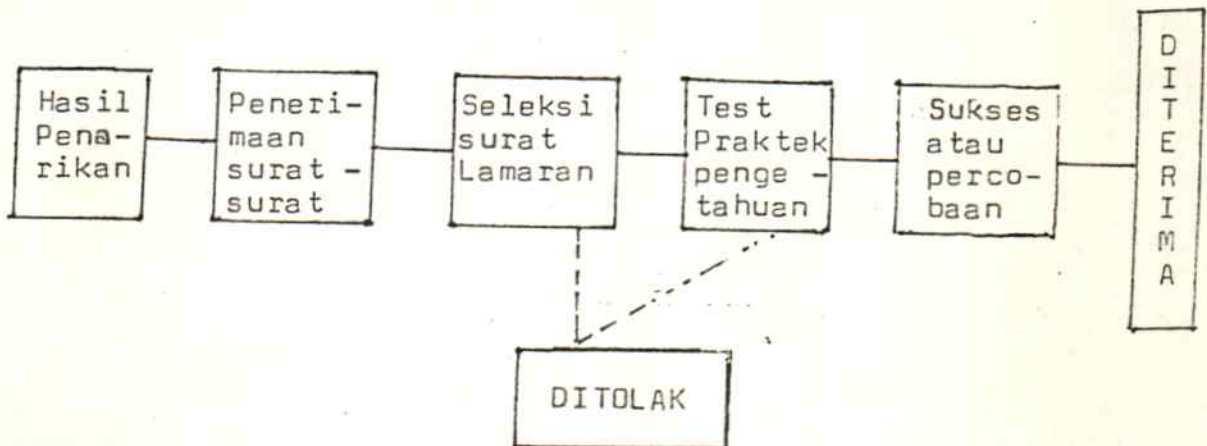
Keterangan seperti di atas, tetap menjiwai PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe, sehingga dari awal operasinya sampai sekarang tetap menjalankan kebijaksanaannya dalam hal memilih orang-orang tertentu yang dianggap potensial dan dapat memberikan sumbangan yang positif. Dalam menjalankan kebijaksanaan tersebut PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe menggunakan 2 (dua) sumber penarikan tenaga kerja yaitu dari luar perusahaan dan dari dalam perusahaan.

5.1. Penarikan Tenaga Kerja Dari Luar Perusahaan

Prosedur pelaksanaan seleksi tenaga kerja yang dibutuhkan, terutama dari luar perusahaan seperti yang digambarkan dalam bentuk gambar seperti berikut ini, untuk memperjelaskan prosedur seleksi tenaga kerja dari luar perusahaan PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe sebagai berikut :

SKHEMA IV

PROSUDUR SELEKSI TENAGA KERJA DARI LUAR PERUSAHAAN



Sumber : PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe

Dengan melihat gambar di atas, jelas bahwa yang mendahului seleksi adalah penarikan tenaga kerja, kemudian dilakukan penerimaan surat-surat lamaran dan berdasarkan surat-surat lamaran tersebut dilakukan test praktek pengetahuan bagi pelamar yang memenuhi syarat seperti tercantum dalam job spesifikasi. Calon yang lolos dari test praktek dan pengetahuan segera memasuki masa percobaan. Sebelumnya didahului dengan memberikan penjelasan secukupnya tentang keadaan umum perusahaan dan tentang tugas-tugas yang akan dilaksanakan.

Penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan dapat digolongkan di dalam dua golongan, yaitu penarikan dilanjutkan dengan seleksi dan penarikan yang tidak melalui seleksi tetapi merupakan pengangkatan langsung oleh yang berwenang mengadakan seleksi.

Demikian berikut ini akan diperlihatkan tenaga kerja

yang pernah ditarik dari luar perusahaan yang menempuh proses seleksi maupun yang langsung dibekerjakan pada jabatan tersebut.

TABEL I
TENAGA KERJA YANG DITERIMA PADA PERUSAHAAN
PT.P. XX. PABRIK GULA BONE ARASOE
TAHUN 1986 - 1990
(orang)

TAHUN	HASIL SELEKSI	TANPA SELEKSI	TOTAL
1986	11	9	20
1987	14	7	21
1988	17	6	23
1989	21	5	26
1990	26	3	29
JUMLAH	89	30	119

Sumber : PT. P.XX. Pabrik Gula Bone Arasoe

Berdasarkan tabel di atas, maka jumlah penerimaan karyawan pada tahun 1986 20 orang, 21 orang tahun 1987, 23 orang tahun 1988, 26 orang tahun 1989 dan 29 orang tahun 1990.

Dari jumlah yang dimaksud sebanyak 89 orang yang diterima dengan seleksi, sedangkan yang diterima tanpa melalui seleksi 30 orang, adalah berdasarkan surat rekomendasi dan melalui orang-orang yang ada dalam perusahaan.

5.2. Penarikan Tenaga Kerja Dari Dalam Perusahaan

Promosi merupakan penarikan tenaga kerja dari dalam perusahaan sendiri. Dengan promosi PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe berusaha mengembangkan potensi karyawan dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang akan melahirkan tenaga-tenaga yang terampil pada masa yang akan datang.

Ada beberapa hal yang pokok dilakukakan pabrik gula Bone dalam melakukan promosi yaitu ; kecakapan, masa kerja, loyalitas terhadap atasan, sesama rekan, bawahan, semangat kerja dan lain-lain. Ini semua diketahui dari hasil penilaian prestasi yang dilakukan setiap tahun.

Dalam melaksanakan promosi pihak perusahaan bertindak hati-hati karena promosi yang tidak tepat akan dapat membawa akibat yang fatal bagi perusahaan maupun bagi tenaga kerja yang bersangkutan, karena tenaga kerja yang dipromosikan ke jabatan tertentu dan ternyata prestasinya menurun, disebabkan tidak sanggup menjalankan jabatan tersebut, maka tenaga kerja yang bersangkutan itu dikeluarkan, karena jabatannya yang semula sudah ditempati dengan orang lain.

5.3. Job Spesifikasi

Job spesifikasi pada PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe dalam melaksanakan seleksi tetap berpedoman pada job spesifikasi yang berbeda-beda menurut jabatan dalam perusahaan.

Dengan kondisi perusahaan yang ada sekarang, maka berikut ini dapat diperlihatkan job spesifikasi beberapa jabatan yang ada pada perusahaan:

1) Administratur

Syarat mutlak yang harus dipenuhi untuk menduduki jabatan ini adalah ; jujur, tingkat pendidikan sarjana, dapat berbahasa Inggris, dapat memimpin dan dan mengetahui pekerjaan yang ada di bawahnya.

2) Kepala Tata Usaha Keuangan

Untuk menduduki jabatan ini dibutuhkan orang yang memenuhi syarat-syarat sebagai berikut ; berpendidikan minimal sarjana muda, dapat memimpin, mahir berbahasa Inggris, jujur dan mengetahui pekerjaan yang ada di bawahnya. Sedangkan syarat yang diinginkan adalah pendidikan yang setinggi mungkin.

3) Kepala Tan Mekanika

Syarat yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan ini adalah ; berpendidikan sarjana teknik, dapat memimpin, mahir berbahasa Inggris, lebih mengetahui pekerjaan yang ada di bawahnya.

4) Kepala Pabrik

Untuk menduduki jabatan ini dibutuhkan orang yang memenuhi syarat-syarat sebagai berikut : dapat memimpin, mahir berbahasa Inggris, mempunyai pengalaman dan mengetahui pekerjaan yang ada di bawahnya.

5) Kepala Tanaman

Syarat mutlak yang harus dipenuhi untuk menduduki jabatan ini adalah ; berpendidikan sarjana pertanian, mahir berbahasa Inggris, harus jujur, mengetahui seluk beluk tentang pertanian dan mengetahui pekerjaan yang ada di bawahnya.

6) Jabatan Personalia atau Umum

Syarat mutlak untuk menduduki jabatan ini yaitu ; jujur lebih mengetahui soal-soal personalia dan hukum dan berpendidikan minimal sarjana muda.

7) Jabatan Keuangan

Syarat mutlak untuk menduduki jabatan ini yaitu ; jujur dan disiplin, mengerti soal-soal administrasi keuangan, pendidikan minimal sarjana muda dan syarat yang diinginkan teliti dan bersifat ramah, tegas dan mempunyai loyalitas yang tinggi.

8) Jabatan Pembukuan

Syarat mutlak dalam memangku jabatan ini yaitu ; jujur, lebih mengetahui soal-soal pembukuan, dapat memimpin dan tingkat pendidikan minimal sarjana muda.

9) Jabatan Tehnik Sipil

Jabatan ini syarat mutlak yang dibutuhkan yaitu; jujur, disiplin, tingkat pendidikan minimal sarjana muda dan mengetahui tentang teknik.

10) Jabatan Mesin Pabrik dan Kendaraan

Syarat mutlak untuk menduduki jabatan ini yaitu ; jujur tegas, berpendidikan minimal sarjana muda dan lebih mengetahui tentang teknik.

11) Jabatan Bengkel dan Peralatan Kebun

jabatan ini syarat mutlak yang dibutuhkan yaitu ; berpendidikan minimal sarjana muda, disiplin dan menguasai teknik.

12) Jabatan Instalasi

Syarat mutlak jabatan ini yaitu ; jujur, disiplin,

teliti, tingkat pendidikan minimal sarjana muda dan lebih mengetahui tentang teknik elektro.

13) Jabatan Laboratorium Pabrik

Syarat mutlak jabatan ini yaitu ; jujur, teliti, disiplin, lebih mengetahui masalah kimia dan tingkat pendidikan minimal sarjana muda.

14) Jabatan Pabrikasi

Untuk jabatan ini syarat mutlak yang dibutuhkan yaitu ; jujur, disiplin, teliti dan tingkat pendidikan minimal sarjana muda dan lebih mengetahui teknik elektro.

15) Jabatan Riset dan Pengembangan

Untuk jabatan ini syarat mutlak yang dibutuhkan yaitu; jujur, teliti, disiplin dan tingkat pendidikan minimal sarjana muda dan lebih mengetahui tentang hama penyakit.

16) Jabatan Rayon Tebu

adalah pengolahan tanaman dan tebang angkut. Untuk menduduki ketiga jabatan di atas dibutuhkan orang yang memenuhi syarat ; jujur berpendidikan minimal SMA dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap sesama karyawan

5.5. Penilaian Prestasi

Pada uraian sebelumnya telah dijelaskan bahwa tujuan umum dari penilaian prestasi adalah untuk menilai hasil pekerjaan karyawan termasuk sikap dan tingkah laku dalam mencapai hasil tersebut.

Sejalan dengan tujuan di atas, maka PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe menjadi kegiatan penilaian prestasi sebagai

pusat usaha untuk terus menerus mengembangkan sumber daya manusia yang telah dimilikinya. Perusahaan yakin bahwa diperlukan suatu sistem penilaian prestasi yang dapat memberikan jaminan bahwa :

- a. Setiap pegawai dapat mengetahui bagaimana tanggapan perusahaan tentang sumbangan yang telah diberikan kepada perusahaan.
- b. Atasan mempunyai alat yang pasti untuk mengukur prestasi bawahan secara obyektif.
- c. Perusahaan dapat memperoleh informasi tentang prestasi, potensi, harapan serta training yang diberikan sehingga dapat digariskan kebijaksanaan yang tepat dari bidang kepegawaian.

Untuk maksud di atas, maka PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe secara formal mengadakan penilaian prestasi sekali setahun. Penilaian tersebut didasarkan pada hasil monitoring atasan terhadap setiap perkembangan yang dialami bawahan sejak periode penilaian yang terakhir.

1) Daftar Penilaian Prestasi

Secara kongkrik sistem penilaian prestasi yang dijalankan PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe adalah sistem forced choice deskription dimana terdapat daftar penilaian prestasi yang terdiri dari 4 bagian yaitu :

- a. Daftar perorangan
- b. Tingkat prestasi
- c. Saran-saran
- d. Laporan wawancara

- Data Perorangan

Pada bagian ini tersedia tempat untuk mencatat data pribadi karyawan dan jumlah absensi yang terdiri dari istirahat, sakit, izin, cuti dan lain-lain

- Tingkat Prestasi

Yang akan dinilai dalam hal ini adalah kualitas, kemampuan bekerja sendiri, inisiatif, kerjasama dan tanggung jawab. Untuk lebih jelasnya, maka ini akan diberi daftar penilaian prestasi yang digunakan pabrik gula Bone Arasoe.

SKHEMA V

CONTOH PENILAIAN TINGKAT PRESTASI

FAKTOR PENILAIAN	NILAI
<p>1. Kualitas</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Memperlihatkan hasil mutu pekerjaan b. lebih dari yang ditentukan c. Hasil pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan d. Hasil pekerjaan meragukan dari apa yang diharapkan 	
<p>2. Kuantitas</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Terus menerus melebihi bahan pekerjaan yang telah ditentukan b. Kadang-kadang gagal menyelesaikan beban pekerjaan 	

<p>3. Kemampuan bekerja sendiri</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dapat bekerja sendiri baik untuk pekerjaan rutin maupun pekerjaan khusus b. Dapat bekerja sendiri dalam juga rutin c. Masih memerlukan pengawasan dalam tu - rutin 	
<p>4. Inisiatif</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Menampilkan banyak ide-ide baru b. Dapat mengerjakan pekerjaan tanpa menunggu petunjuk c. Kadang-kadang perlu didorong untuk menyelesaikan pekerjaan rutin d. Menunggu perintah dahulu sebelum bekerja 	
<p>5. Kerja sama</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mudah diajak bekerja b. Dapat bekerja sama dengan kelompok c. Sukar bekerja sama 	
<p>6. Tanggung jawab</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bertanggung jawab baik tugasnya maupun tugas kelompok b. Lalai terhadap tugasnya sendiri c. Enggang melakukan pekerjaan 	

TABEL II
SKALA HASIL PENILAIAN UMUM

BOBOT	NILAI
651 - 825	A
461 - 650	B
296 - 460	C
131 - 295	D
100 - 130	E

Sumber : PT. P.XX Pabrik Gula Arasoe

Jadi dengan menggunakan tabel tersebut di atas, maka akhirnya bawahan akan mendapat nilai antara A - E dengan menafsirkan seperti dikemukakan di atas.

Dengan sistem penilaian prestasi seperti yang dikemukakan di atas, maka setiap tenaga kerja dapat dinilai setiap tahun dan hasilnya akan diperlihatkan dalam tabel seperti berikut ini :

TABEL III.
DAFTAR. SKALA PENILAIAN

FAKTOR PENILAIAN	NILAI				
	A	B	C	D	E
KUALITAS	175	150	100	75	25
KUANTITAS	150	125	75	50	25
KEMAMPUAN BEKERJA SENDIRI	125	100	80	40	20
INISIATIF	150	100	75	50	25
KERJA SAMA	100	75	50	30	10
TANGGUNGJAWAB	125	100	80	50	25

Sumber : PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe

Dengan menggunakan tabel tersebut di atas, dapatlah diketahui jumlah bobot hasil penilaian seseorang sehingga untuk hasil penilaian umum dapat ditentukan dengan menggunakan tabel berikut ini :

TABEL IV
HASIL PENILAIAN KARYAWAN YANG TERSELEKSI

KARYAWAN TERSELEKSI	A	B	C	D	NILAI RATA-RATA
1	500	490	550	570	527,50
2	550	570	600	625	586,25
3	675	700	690	725	697,50
4	525	545	575	615	565,00
5	490	500	600	540	532,50
6	700	715	700	680	698,75
7	375	420	475	350	405,00
8	190	250	260	240	236,00
9	665	715	690	785	713,75
10	500	570	490	550	527,50
11	375	350	400	390	378,75
12	200	155	165	205	181,25

Sumber : PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe

Dengan memperhatikan tabel tersebut di atas, maka dapatlah dikatakan bahwa tabel tersebut cukup mendukung simpulan sementara yang diambil di atas. Pada umumnya kelihatan bahwa tenaga kerja yang diterima melalui seleksi, ada beberapa memperlihatkan prestasi sangat baik. Disamping itu pula ada tenaga kerja yang memperlihatkan prestasi yang sebaliknya,

dalam mengikuti seleksi tenaga kerja ini disertai dengan surat rekomendasi dari orang-orang yang sudah ada dalam perusahaan.

• Untuk tenaga kerja yang diterima tanpa melalui seleksi, nampaknya memperlihatkan prestasi agak rendah, malahan ada beberapa terpaksa harus diberhentikan

Berdasarkan pada tabel tersebut di atas, maka dapat dilihat adanya gejala bahwa unsur subyektif agar berpengaruh pada penilaian prestasi tenaga kerja yang diterima tanpa melalui seleksi masih membawahi tenaga kerja yang diterimanya melalui seleksi.

5.6. Analisa Korelasi dalam hubungannya Penyeleksian Tenaga Kerja Dengan Meningkatkan Prestasi Kerja -

Penulis menyatakan di sini bahwa sebenarnya suatu kebijaksanaan yang ditempuh pimpinan selama ini bertujuan untuk mengadakan perbaikan. Kebijakan biasanya dinamis, atau selalu disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada waktu yang bersangkutan. Untuk itu penulis akan menganalisa hubungan antara seleksi yang selama ini diadakan oleh perusahaan guna meningkatkan prestasi kerja pada PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe ini dengan menggunakan rumus Analisa Korelasi yang sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

dimana :

r = Koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan antara variabel X dan variabel Y

X = Tingkat penyeleksian tenaga kerja yang lolos seleksi (yang diterima)

Y * adalah hasil operasional perusahaan (tingkat prestasi kerja)

n = adalah jumlah periode tahun

Dimana dalam perhitungan koefisien korelasi antara dua variabel dapat memperlihatkan syarat korelasi yaitu :

$$-1 \leq r \leq 1$$

Kalau $r = 0$ berarti hubungan antara kedua variabel tersebut tidak ada hubungan

Kalau $r = -1$ berarti mempunyai hubungan yang erat antara kedua variabel tersebut yang bellawanan arah, artinya kenaikan variabel yang satu menyebabkan penurunan variabel lainnya

Kalau $r = 1$ berarti hubungan antara kedua variabel sangat kuat dan searah artinya kalau variabel yang satu naik maka mempengaruhi variabel lainnya.

Untuk hal ini perusahaan PT. P.XX Pabrik Gula Bone di-Arasoe menggunakan kebijaksanaan bila hasil operasionalnya (prestasi kerja) cukup tinggi atau di atas target berkat hasil penyeleksian yang baik atau memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan.

Atas dasar inilah penulis mencoba menghitung korelasi antara penyeleksian tenaga kerja dengan peningkatan prestasi kerja (hasil operasional) perusahaan PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe setiap tahunnya, yaitu dari tahun 1986 sampai tahun 1990.

Adapun tingkat penyeleksian dan hasil operasional dapat kita lihat pada tabel berikut ini :

TABEL V

SISTEM SELEKSI KARYAWAN
PADA PT. P.XX PABRIK GULA BONE ARASOE

Tahun	Tingkat Seleksi (jumlah orang)	Hasil Operasional (dalam rupiah)
1986	11	13.446.000.000,-
1987	14	14.984.000.000,-
1988	17	16.365.000.000,-
1989	21	17.827.000.000,-
1990	26	19.290.000.000,-

Sumber : PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe

Berdasarkan data di atas, maka korelasi atau hubungan antara tingkat seleksi dan tingkat hasil operasional dari perusahaan PT. P.XX Pabrik Bone Arasoe kita hitung sebagai berikut :

TABEL VI
KORELASI TINGKAT SELEKSI DAN HASIL OPERASIONAL
PADA PT. P.XX PABRIK GULA BONE ARASOE
(Dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	X	Y	X ²	Y ²	XY
1986	11	13.446	121	180.794.916	147.906
1987	14	14.984	196	224.520.256	209.726
1988	17	16.365	289	267.813.225	278.205
1989	21	17.827	441	317.801.929	374.367
1990	26	19.290	676	332.104.100	501.540
Jumlah	89	81.912	1.723	1.363.034.426	1.511.794

Sumber : PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe

Data Telah Diolah

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

$$r = \frac{5(1.511.794 - (89)(81,912))}{\sqrt{5(1.723) - (89)^2} \sqrt{5(1.363.034.426) - (81.912)^2}}$$

$$r = \frac{7.558.970 - 7.290.168}{\sqrt{8.815 - 7.921} \sqrt{6.815.172.130 - 6.709.573.744}}$$

$$r = \frac{268.802}{\sqrt{694} \sqrt{105.596.386}}$$

$$r = \frac{268.802}{26,34 \cdot 1.0276,01}$$

$$r = \frac{268.802}{270.669,84}$$

$$r = 0,993 \text{ atau } 99,3 \%$$

Dari hasil perhitungan tersebut di atas, kelihatan bahwa $r = 99,3 \%$ yang berarti hubungan antara variabel X dan variabel Y kuat dan positif atau dengan kata lain variabel X dan Y saling mempengaruhi.

Dengan demikian untuk meningkatkan hasil operasional (prestasi kerja) maka tingkat penyeleksian harus dilaksanakan dengan baik. Karena baiknya tingkat penyeleksian dengan sendi-

para pekerja atau karyawan yang diterima dengan penyeleksian yang mantap sesuai dengan prosedur yang ada akan memotivasi dirinya ke arah peningkatan prestasi kerjanya. Jadi dalam mengadakan seleksi harus sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Karena dengan demikian adanya seleksi yang dilaksanakan dengan sebaik-baiknya yang tidak keluar dari ketentuan-ketentuan yang ada, maka nantinya hasil pekerjaannya akan memuaskan juga dengan apa yang telah ditetapkan tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan baik.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN-SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisa pada bab sebelumnya, maka penulis menarik beberapa kesimpulan yakni :

1. Pelaksanaan seleksi yang baik bagi suatu perusahaan adalah besar artinya dan peranan dalam meningkatkan prestasi kerja (hasil operasional) pada PT. P.XX Pabrik Gula Bone Araso. Dari hasil Analisis kuantitatif dengan menggunakan metode korelasi menunjukkan bahwa antara seleksi dengan tingkat prestasi yang dicapai terdapat hubungan yang kuat dan positif. Yang mana diperlihatkan hasil korelasi adalah sebesar 0,993 atau 99,3 %, maka terbuktilah hipotesis yang penulis ajukan.
2. PT. P.XX Pabrik Gula Bone Araso adalah salah satu perusahaan negara yang berada di Sulawesi Selatan, berproduksi gula pasir sebagai salah satu bahan kebutuhan pangan pokok yang penyalurannya seluruh ditampung oleh Bulog dan selanjutnya disalurkan kekonsumen melalui distribotur dan toko-toko pengecer.
3. Dalam menjalankan fungsinya PT. PXX Pabrik Gula Bone Araso menggunakan beberapa orang tenaga kerja yang didatangkan dari luar Sulawesi antara lain ; dari Surabaya maupun dari tempat-tempat lain. Kebijaksanaan penerimaan tenaga kerja yang ditempuh; melalui seleksi dan tanpa seleksi.

4. Untuk menilai hasil yang dicapai oleh setiap tenaga kerja maka perusahaan mengadakan penilaian prestasi tiap tahun dengan menggunakan sistem Forced Choice Description dan hasil penilaian tersebut digunakan antara lain untuk seleksi.
5. Dengan memperhatikan pergeseran-pergeseran tenaga kerja, seleksi dan hasil penilaian prestasi tenaga kerja yang diterima melalui seleksi adalah lebih baik dibandingkan dengan hasil mereka yang diterima tanpa melalui seleksi.
6. Walaupun hasil prestasi tenaga kerja yang diterima melalui seleksi lebih baik dari mereka yang diterima tanpa melalui seleksi, namun belum bisa dikatakan bahwa seleksi yang dilaksanakan sepenuhnya sudah efektif karena hanya sebagian tenaga kerja yang terseleksi memperlihatkan hasil penilaian prestasi yang memuaskan, sedangkan hasil seleksi lainnya justru memperlihatkan hasil prestasi yang mengecewakan.

6.2. Saran-Saran

Untuk lebih menunjang pelaksanaan seleksi tenaga kerja yang lebih baik pada PT. P.XX Pabrik Gula Bone Arasoe agar prestasi kerja karyawan dapat meningkat, maka penulis mencoba memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya perusahaan ini melaksanakan seleksi tenaga kerja dengan mengutamakan disiplin ilmu yang dimiliki para calon pegawai atau karyawan. Dengan demikian setiap karyawan mempunyai spesialisasi dalam bidang masing-masing dan ini sangat membantu para karyawan dalam meningkatkan prestasinya.
2. Untuk memperoleh tenaga kerja yang dapat diharapkan memberi

sumbangan tenaga dan pikiran yang lebih baik, maka di dalam penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan sebaiknya diselenggarakan seleksi dengan memerankan segala prosedur se - maksimal mungkin. Karena diantara sekian banyak pelamar dapat dipilih yang terbaik dan hasilnya akan lebih obyektif.

3. Di dalam pelaksanaan seleksi semua pihak yang ada di dalam pabrik gula Bone Arasoe hendaknya lagi terpengaruh pada unsur-unsur kenalan atau keluarga agar penilaian benar-benar obyektif dan agar hasil yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian semua pihak yang ada di dalam pabrik gula Bone Arasoe betul-betul menyadari tujuan dari perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

1. Bellows, Roger. Psychology Of Personnel In Business And Industry, Third Edition, New York : Prentice Hall, 1961.
2. Flipppo, Edwin B. Principles Of Personnel Management, Fourth Edition. Tokyo : Mc Graw - Hill, Kogakushu, Ltd, 1976
3. Finley Robert E. and Henry R. Ziobro. The Manufacturing Man and His Job, First Indian Reprint ; Bombay : D.B. Tarapora Sons and Co, Private Ltd, 1970.
4. Heidjrachman, Ranu pandojo dan Suad Hasan. Manajemen Personalialia, Bagian Satu. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi, Universitas Gajah Mada. 1980
5. Komaruddin. Pengadaan Personalialia, Edisi Pertama Jakarta : Rajawali. 1990.
6. Manullang, M. Manajemen Personalialia, Cetakan Ketiga, Jakarta Ghalia Indonesia, 1981.
7. Nitisemito, Alex S. Manajemen Personalialia, Cetakan Ketiga, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1982
8. Soekarno K. Dasar-Dasar Manajemen, Cetakan Ketiga Belas, Jakarta : Penerbit Miswar, 1985.
9. Stoner A.F. Management, Eighth Edition : London : Printice Hall, 1978
10. Terry R. George, Azas-Azas Manajemen, Terjemahan Winardi, Cetakan Ketiga, Bandung Alumni, 1983
11. Winardi, Manajemen Personalialia, Edisi Pertama, Bandung Sinar Bandung, 1980.
12. Yoder Dale, Personnel Management And Industrial Relation, Firth Edition : Englewood Cliffs, New Jesey : Peectice Hall. 1962.
13. Karangan.
Paridy, J.T. Dan Suharwan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Dana, Majalah Universitas Hasanuddin, Volume VIII - XVIII No. 7 - 8, Juli-Agustus 1977.